

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRESSA CAROLINE DIAS

**INFLUÊNCIAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA
NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

CURITIBA

2012

ANDRESSA CAROLINE DIAS

**INFLUÊNCIAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA
NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Prof.^a Orientadora: Dr^a. Márcia M. S. Bortolucci
Espejo

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): ANDRESSA CAROLINE DIAS

TÍTULO DO TRABALHO: INFLUÊNCIAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESAS NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluna realizou ~~um~~ estudos de caso para identificar as influências da estrutura organizacional da empresa no seu planejamento orçamentário. Por meio do estudo de 3 empresas, verificou que tais influências existem, seja no estabelecimento de metas e sua flexibilidade, ou no controle de suas despesas.

NOTA: 9,0 (nove)

) ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

Ademir Clemente

NOTA: 9,0 (NOVE INTEIROS)

) ASSINATURA: 

Prof. Ademir Clemente
Departamento de Contabilidade
Matrícula 6341120 - 179361

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

Dedico este trabalho a Deus, aos meus familiares, aos amigos que conquistei nessa etapa de minha vida e aos professores que contribuíram e fizeram diferença em minha formação.

Agradeço a Deus e aos familiares por estarem ao meu lado sempre. Somente vocês, nesta cumplicidade silenciosa, para saber quanto sacrifício fizemos para chegar até aqui. Obrigado pelo exemplo de força e coragem que fizeram com que nunca desistisse de meus sonhos; pelo amor, carinho e compreensão que me transmitiram segurança para enfrentar as dificuldades e o cansaço. Vocês lutaram comigo e hoje lhes dedico esta conquista com a mais profunda gratidão.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar as influências da estrutura organizacional da empresa, no seu planejamento orçamentário. Para isso foram estudadas três empresas que apresentaram diferentes características em sua estrutura organizacional e no modelo orçamentário que utilizam. Verificou-se que a forma como cada empresa se organiza e delega autoridade pode refletir em modelos orçamentários vigentes e que na medida em que a empresa desenvolve sua cultura ela desenvolve também a necessidade de adaptar um plano estratégico e orçamentário de acordo com sua estrutura. Levando em consideração que a estrutura organizacional vai além de mensurar o tamanho da empresa, mas envolve a sua forma de organizar-se fisicamente em departamentos e a delegação de poder e autoridade nos diversos níveis presentes em seu organograma. Já o orçamento é uma ferramenta que visa mensurar o alcance de metas estabelecidas para que a empresa gere resultados, e sua formulação e acompanhamento estão relacionados à estrutura organizacional.

Palavras-chave: Orçamento, Estrutura Organizacional, Planejamento Estratégico, Planejamento Orçamentário.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	37
QUADRO 2 – DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	38
QUADRO 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
QUADRO 4 – PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS.....	40
QUADRO 5 – ÉPOCA DE INICIO DO ORÇAMENTO.....	41
QUADRO 6 – PONTOS FORTES DO MODELO ORÇAMENTÁRIO	42
QUADRO 7 – PONTOS FRACOS DO MODELO ORÇAMENTÁRIO.....	43
QUADRO 8 – MELHORIAS APONTADAS.....	43
QUADRO 9 – O MODELO IDEAL	44
QUADRO 10 – COMO É UTILIZADO O ORÇAMENTO	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.2.1	Objetivo geral.....	10
1.2.2	Objetivos específicos	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	11
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Estrutura Organizacional.....	13
2.1.1	Tipos de Estruturas.....	14
2.1.1.1	Estrutura Funcional.....	14
2.1.1.2	Estrutura Divisional (por produto ou mercado).....	15
2.1.1.3	Estrutura Matricial	15
2.1.1.4	Estrutura Formal	16
2.1.1.5	Estrutura informal.....	16
2.1.2	Benefícios da Estrutura Organizacional.....	17
2.1.3	Elaboração da Estrutura Organizacional.....	18
2.2	PLANEJAMENTO	21
2.2.1	Planejamento Estratégico	21
2.2.2	Planejamento Tático	22
2.2.3	Planejamento Operacional.....	23
2.3	ESTRATÉGIA	23
2.4	PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.....	25
2.4.1	Modelos Orçamentários.....	26
2.4.1.1	Orçamento Autoritário x Participativo.....	27
2.4.1.2	Orçamento base zero (OBZ).....	28
2.4.1.3	Orçamento Estático	29
2.4.1.4	Orçamento flexível	29
2.4.2	Elaboração do orçamento	30
3	METODOLOGIA.....	32
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	32

4	ESTUDO DE CASO	34
4.1	Sobre as Empresas	34
4.1.1	Sobre a empresa Alfa Alimentos.....	34
4.1.2	Sobre a empresa Beta Alimentos	35
4.1.3	Sobre a empresa Ômega Alimentos	36
4.2	Sujeitos da Pesquisa	36
4.3	Análise dos Resultados.....	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICES	51
	APÊNDICE 1 – Modelo do Questionário para entrevistas.....	51

1. INTRODUÇÃO

As empresas são organizadas e estruturadas de acordo com um modelo de gestão, que reflete o perfil dos acionistas e que determina, entre outras coisas, como será o fluxo de informação e a tomada de decisão. Por exemplo, se a alta gestão determina um modelo fechado e centralizado, isso significa que as informações gerenciais e a tomada de decisão não serão compartilhadas com todas as pontas, mas somente com pessoas estrategicamente envolvidas nesse processo. Já em um modelo mais aberto e descentralizado, toda a empresa é envolvida no processo decisório e compartilham das informações estratégicas da empresa.

Entre as informações gerenciais estratégicas da empresa, tem-se o orçamento como parte integrante do sistema de planejamento e controle empresarial. O orçamento deve levar em consideração diversos aspectos peculiares relacionados ao negócio, como a missão e visão da organização e é importante que esteja intimamente ligado ao planejamento estratégico, pois os objetivos organizacionais devem ser refletidos nos resultados pretendidos no orçamento.

Segundo Frezatti (2000, p. 37), “o controle orçamentário é a forma de realimentar o sistema de planejamento, dependendo do grau de sofisticação deste último, ele pode ser estruturado de maneira flexível ou rígida, complexa ou simplificada, centralizada ou participativa”.

Assim a abordagem do orçamento e sua utilização como ferramenta de gestão estão diretamente ligadas à estrutura organizacional e nesse estudo serão abordados alguns efeitos que essa estrutura exerce sobre a elaboração do planejamento orçamentário.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A estrutura organizacional das empresas define vários níveis de cargos, numa sucessiva delegação de autoridade e a correspondente expectativa de que todos busquem realizar os objetivos definidos pela organização. Então, os gestores, nos diversos níveis, têm responsabilidades, que correspondem à obrigação de desempenharem eficiente e eficazmente as suas funções. Daí decorre a necessidade de prestarem contas de seus atos, presente em todas as etapas do processo de gestão. Nesse contexto o orçamento é uma ferramenta que permite o controle da execução e do alcance dos objetivos estratégico pretendidos.

A busca por um modelo orçamentário que atenda as necessidades de informações da alta gestão e auxilie na tomada de decisão é um desafio constante nas organizações. Dessa forma, torna-se fundamental o estudo da co-relação entre o modelo orçamentário e a estrutura organizacional, uma vez que estando essas diretrizes alinhadas pode-se definir um modelo de planejamento orçamentário, com vistas em seu principal objetivo, que é quantificar e apresentar antecipadamente os planos, projetos e estratégias da empresa.

Dessa forma constitui-se como questão orientativa desta pesquisa: Como a estrutura organizacional de uma empresa influencia no seu planejamento orçamentário?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as influências da estrutura organizacional da empresa, no seu planejamento orçamentário.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Levantar informações sobre a estrutura organizacional da empresa;
- II. Identificar as expectativas do Controller com o planejamento orçamentário;
- III. Identificar o modelo utilizado pela empresa para elaboração do Orçamento;
- IV. Identificar se a estrutura organizacional da empresa influencia a estrutura orçamentária.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema apresentado é relevante no contexto organizacional, uma vez que o orçamento é uma ferramenta utilizada para orientar ações e parametrizar resultados organizacionais. Assim deve atender as expectativas da gestão e fornecer informações para tomada de decisão. Já a estrutura organizacional está presente nos diversos modelos de gestão adotados pelas organizações e é através deste que as diversas atividades, o fluxo de informação e autonomia são delimitadas.

Conhecendo a estrutura organizacional da empresa pode-se adaptar o melhor modelo orçamentário e tendo em vista os impactos que o modelo adotado reflete, podem-se definir os focos de concentração de esforço para garantir o melhor desempenho e atingir os resultados planejados.

Na área acadêmica e profissional o estudo possibilitará uma visão da utilização de um modelo de planejamento orçamentário que esteja de acordo com a estrutura organizacional da empresa, e também dos reflexos da estrutura na elaboração de um sistema de orçamento, com vistas a garantir a confiabilidade das informações e suporte na tomada de decisão.

O projeto é viável, uma vez que a diretoria da empresa está disposta a fornecer informações para estudo e análise, bem como o planejamento estratégico da empresa e também as diretrizes orçamentárias atuais. A análise dessas informações e as entrevistas com as pessoas envolvidas no orçamento viabilizarão as respostas aos objetivos específicos propostos e a questão geral de pesquisa.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi limitada ao estudo da relação entre estrutura organizacional e planejamento orçamentário, destacando as influências do primeiro assunto sobre o segundo, na área de conhecimento específico da Controladoria. A pesquisa foi aplicada aos controllers de três empresas de porte médio/grande no ramo de industrialização e comércio de alimentos, no período de Janeiro a Abril de 2012. As

respostas encontradas podem sofrer alterações quando aplicada em locais e sujeitos diferentes.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse estudo aborda em sua introdução o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho, destacando sua relevância na área acadêmica e profissional e apresentando suas principais características. No referencial Teórico encontram-se conceitos e opiniões de autores na área de orçamento e estrutura organizacional e também de todos os assuntos em que se baseiam a pesquisa. A metodologia explica como a pesquisa foi aplicada e as ferramentas utilizadas para coleta e análise das informações bem como sua classificação e os procedimentos realizados. No item análise dos dados os resultados obtidos com as entrevistas e as informações coletadas durante o desenvolvimento da pesquisa são analisados e relacionados com os objetivos inicialmente propostos e nas considerações finais encontram-se respondidos os objetivos geral e específicos e demais considerações relevantes sobre a conclusão da pesquisa e fechamento do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa teórica, neste estudo, procurou conceituar e compreender os objetos do estudo, que são: a Estrutura Organizacional e o Planejamento orçamentário. Para entender a interação entre esses dois assuntos também foram pesquisados conceitos do planejamento estratégico.

No contexto estudado, a teoria levantada possibilitou a análise e o entendimento das questões de pesquisa, inicialmente propostas. O estudo foi realizado com base nas teorias administrativas, organizacionais e contábeis, privilegiando o enfoque das obras e idéias propostas pelos autores referenciados.

As abordagens, além de terem como ponto de partida a formação de uma estrutura organizacional e conceituar alguns modelos, também coloca em questão a interatividade desses modelos quando combinados com um modelo orçamentário estruturado, contribuindo dessa forma para enriquecimento das análises.

2.1 Estrutura Organizacional

Segundo Chiavenato (1994, p. 152) a Teoria Estruturalista desenvolveu-se a partir do estudo sobre limitações e rigidez do modelo burocrático, considerado um modelo típico do sistema fechado, altamente mecanístico e fundado em uma “teoria de máquina”, na qual a organização é concebida como um arranjo estático de peças cujo funcionamento é deterministicamente previsto. A partir deste modelo burocrático, os estruturalistas introduziram o conceito de sistema aberto no estudo das organizações e tentaram compartilhar as contribuições clássica e humanística, uma abordagem múltipla e compreensiva na análise das organizações, visualizando-as como complexos de estruturas formais e informais.

Segundo Stoner (1982, p. 230) “a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Oliveira (2005, p. 88), complementa que “é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”.

2.1.1 Tipos de Estruturas

Robbins (2006, p. 86) considera que sendo a estrutura organizacional a forma como as empresas se articulam para desenvolver as suas atividades, não existe uma estrutura organizacional acabada e nem perfeita, existe uma estrutura organizacional que se adapte adequadamente às mudanças e as necessidades de cada organização, na medida em que a própria organização a desenvolve.

Stoner (1982, p. 232) complementa que “os departamentos de uma organização podem ser estruturados formalmente de três modos principais: por função; divisional ou por produto/marcado e matricial”.

Na sequência as estruturas funcional, divisional e matricial serão abordadas com definições de diferentes autores, para complementar a definição do assunto e posteriormente conclusão sobre sua aplicação no estudo.

2.1.1.1 Estrutura Funcional

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 194), a estrutura funcional é a estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. O staff ou assessoria funcional decorre desse princípio, que separa, distingue e especializa. Os autores afirmam que a especialização do operário deve ser acompanhada pela especialização dos supervisores e da gerência por meio da estrutura funcional.

Segundo Stoner (1982, p. 232), “essa estrutura reúne num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas”.

Cruz (1998, p. 36) acrescenta que essa estrutura retrata a organização como um conjunto de funções que podem, ou não, estar inter-relacionadas através das atividades que componham um processo.

2.1.1.2 Estrutura Divisional (por produto ou mercado)

Stoner (1982, p. 63) descreve a estrutura divisional como uma estrutura que reúne numa unidade de trabalho todas as pessoas envolvidas na produção e marketing de um produto ou de um grupo de produtos relacionados, que estão em certa área geográfica, ou todas as que lidam com certo tipo de consumidor.

Cruz (1998, p. 44) complementa que “nesse tipo de estrutura, a empresa é dividida em função dos produtos que fabrica, ou dos serviços que comercializa”.

2.1.1.3 Estrutura Matricial

Para Stoner (1982. p. 189), em uma estrutura matricial, dois tipos de estrutura existem simultaneamente, os departamentos funcionais permanentes que têm autoridade sobre os padrões profissionais e de desempenho de suas unidades, e as equipes de projetos que são criadas na medida em que surge a necessidade, para executar programas específicos.

Cruz (1998, p.52) comenta que essa estrutura é a junção das estruturas tradicional por departamento mais a estrutura por projetos e há dois tipos de autoridade desempenhadas conforme as estruturas originais, uma é funcional e a outra é hierárquica.

2.1.1.4 Estrutura Formal

De acordo com os conceitos abordados por Stoner (1982, p. 231) “A estrutura formal dentro das organizações é facilmente identificada em seu organograma. Compreende a clara definição dos responsáveis por determinadas tarefas, os níveis hierárquicos e a autoridade e poder correspondente a cada nível”.

Cruz (1998, p. 42) acrescenta no conceito da estrutura formal o ato de organizar e delimitar responsabilidades, também considera que o organograma é documento que oficializa a formalização da estrutura.

As estruturas formais são estruturas criadas, aprovadas, assumidas e divulgadas pela organização mediante organogramas e outros documentos internos e externos visando estabelecer a maneira como as interações devem-se operacionalizar no processo produtivo. (CRUZ, 1998, p. 42).

Para Oliveira (2005, p. 84), “a estrutura formal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma”. De certa forma toda organização é considerada por si só uma estrutura formal, pois o direcionamento e a autoridade preliminar partem de uma fonte legitimamente reconhecida. O ato de organizar setores e delimitar responsabilidades são reflexos da formalização presente na estrutura organizacional.

2.1.1.5 Estrutura informal

Para Stoner (1982, p. 196) a estrutura informal não está presente no organograma, por ser característica dos relacionamentos interpessoais, essa estrutura engloba relacionamentos não documentados e não reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

Cruz (1998, p. 42) complementa que “as estruturas informais não aparecem em organogramas ou qualquer outro lugar, porém podem ser mais poderosas que

qualquer outro tipo, por se tratar de afinidades”. Por isso apesar de não ser reconhecida pela gestão, a estrutura informal pode apresentar uma forte sinergia dentro dos grupos de trabalho.

Segundo Oliveira (2005, p. 84), “a estrutura informal não é planejada e surge, naturalmente, da interação social dos profissionais de uma empresa”. Essa interação por ser parte do cotidiano destaca as relações humanas no processo de formação das lideranças, que inicialmente podem ser informais, mas podem vir a serem formalizadas dentro da estrutura.

2.1.2 Benefícios da Estrutura Organizacional

Segundo Oliveira (2005, p. 84), a empresa obtém alguns benefícios com a definição de sua estrutura organizacional. “Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia à empresa”:

- I. A identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- II. Organização das funções e responsabilidades;
- III. Informações, recursos e feedback aos executivos e funcionários;
- IV. Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras. (OLIVEIRA, 2005, p. 84)

Esses benefícios são perceptíveis na medida em que a empresa organiza suas funções e delimita responsabilidades dentro dos objetivos pretendidos. Organizando as tarefas e definindo medidas para acompanhar o desempenho.

Ainda com vistas em destacar os pontos positivos desse processo, Stoner (1982, p.230) cita como exemplos de benefícios oriundos da implementação da estrutura organizacional:

- I. A especialização de tarefas desde a fabricação até a administração da empresa
- II. Otimização da produtividade;
- III. Melhor organização dos departamentos e atividades. (STONER, 1982, p.230)

A especialização e a otimização são determinadas de acordo com a atividade da empresa e a necessidade de padronização, como por exemplo, em uma

fábrica onde os processos são continuamente desenvolvidos e quanto mais padronizados os processos, maior a produtividade alcançada.

Para complementar esse conceito Cruz (1998, p.44) acrescenta que a organização funcional pode proporcionar vantagens dentro da administração da organização como, por exemplo:

- I. A especialização, que facilita a aquisição de experiência;
- II. Familiarização com os problemas encontrados na organização;
- III. Simplificação na sucessão das gerências. (CRUZ, 1998, p. 44)

Todos os autores destacam a importância de se ter uma estrutura organizacional bem definida e apresentada em todos os níveis da organização, pois facilita a compreensão das atividades e a orientação de onde partem as diretrizes e metas a serem alcançadas.

2.1.3 Elaboração da Estrutura Organizacional

Para Oliveira (2005, p. 158) a estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. O Delineamento da estrutura é a atividade que tem por objetivo criar uma estrutura para uma empresa, ou então aprimorar a existente.

Frezatti (2000, p.55) aborda a importância da estrutura organizacional para o planejamento estratégico e o quanto este último está ligado ao primeiro, uma vez que “a observação do princípio de planejamento considera que a estrutura organizacional deva refletir a real visão do que a empresa representa. Em outras palavras, significa que a estrutura de fato deve estar formalizada”.

Ackoff (1974, p. 120) aborda em suas definições o planejamento da estrutura organizacional, que deve estar voltado para alguns objetivos importantes, conforme segue:

- A. Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas.

- B. Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos, isto é, organizar funções e responsabilidades.
- C. Proporcionar aos executivos e funcionários de todos os níveis informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível, incluindo feedback sobre seu desempenho real, também medidas de desempenho que sejam compatíveis com os objetivos e as metas empresariais, e motivação para desempenhar as tarefas tão bem quanto possível. (ACKOFF, 1974, p. 120)

A elaboração do planejamento estratégico deve levar em consideração as atividades relevantes para o andamento do negócio e assim definir coordenadas claras que possam ser entendidas por todos. Sempre com vistas na organização mais apropriada e delegação de responsabilidade e autoridade necessária ao alcance dos objetivos empresariais.

Oliveira (2005, p. 67) considera que no desenvolvimento de uma estrutura organizacional, devem-se considerar seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência. Na fase de implantação e respectivos ajustes, é muito importante o processo participativo de todos os funcionários da empresa, visando uma maior integração e motivação. E, finalmente, é necessário avaliar a estrutura organizacional implantada, principalmente quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos, bem como as influências dos aspectos formais e informais na empresa.

Para Drucker (1962, p. 60), existem certos fatores que influenciam a natureza da estrutura organizacional da empresa, ou seja, a estrutura parte de alguns princípios inerentes a organização, que determinaram sua condução.

- I) A natureza dos objetivos estabelecidos para a empresa e seus executivos e funcionários.
- II) As atividades operacionais exigidas para alcançar esses objetivos
- III) A sequencia de passos necessários para proporcionar os produtos ou serviços que os funcionários e clientes desejam ou necessitam
- IV) As funções administrativas a desempenhar
- V) As limitações da habilidade de cada pessoa na empresa, além das limitações tecnológicas.
- VI) As necessidades sociais dos executivos e funcionários da empresa
- VII) Tamanho da empresa. (DRUCKER 1962, p. 60)

Os itens mencionados acima são determinantes do tipo de estrutura adotada, uma vez que a melhor estrutura é aquela que se encaixa nos objetivos da empresa e faz com as atividades sejam desempenhadas de acordo com o alcance

desses objetivos, facilitando o desenvolvimento e tornando a empresa altamente eficiente e eficaz em suas funções.

Oliveira (2005, p. 90) cita alguns componentes presentes na elaboração da estrutura organizacional, que devem ser delineados conforme as atividades desenvolvidas. São eles o sistema de responsabilidades, autoridades e comunicação.

1. Sistema de responsabilidades: resultado da alocação de atividades, constituído por departamentalização, linha e assessoria e especialização.
2. Sistema de autoridades: resultado da distribuição do poder, constituído por amplitude administrativa ou de controle, níveis hierárquicos, delegação e centralização ou descentralização.
3. Sistema de comunicação: resultado da interação das unidades organizacionais, constituído por “o que”, “como”, “quando”, “de quem” e “para quem” comunicar. (OLIVEIRA, 2005, p. 90)

A definição clara desses itens dentro da estrutura organizacional propicia o alcance da eficiência e eficácia desejadas, já que foram previamente definidos e comunicados a todos os envolvidos.

Os condicionantes da estrutura organizacional são os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pela empresa; o ambiente da empresa; evolução tecnológica e tecnologia aplicada na empresa; e recursos humanos, considerando suas habilidades, capacitações e níveis de motivação e de comprometimento para com os resultados da empresa. (OLIVEIRA, 2005, p. 164).

Os níveis de influência da estrutura organizacional são: nível estratégico, tático e operacional. Podem ser considerados três níveis de abrangência quando do desenvolvimento e implementação da estrutura organizacional nas empresas, são: nível da empresa; nível da UEN (Unidade Estratégica de Negócio) e nível da corporação. É importante que o executivo estabeleça se a estrutura organizacional vai estar voltada para tarefas rotineiras ou para tarefas de inovação, pois a abordagem básica será diferente em cada situação. (Ibid).

Visto que a estrutura decorre de planejamento, no próximo item serão abordados conceitos referentes a este assunto, destacando sua importância na formação de uma estrutura organizacional coerente com os objetivos organizacionais.

2.2 PLANEJAMENTO

Segundo Frezatti (2000, p. 72) Planejar significa decidir antecipadamente; ainda complementa que “o processo decisório implica em optar por uma alternativa em detrimento a outras disponíveis. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro”.

Ansoff (1977, p. 4) complementa destacando a importância do planejamento dentro do processo decisório nas empresas, uma vez que este pode ter três focos distintos, sendo:

- I. Estratégico, quando diz respeito à empresa e seu ambiente, tendo por objetivo otimizar a função.
- II. Administrativos, quando se preocupam com a estruturação dos recursos de modo a garantir a execução de atividades com os melhores resultados.
- III. Operacional, quando está ligado a obtenção de indicadores. (ANSOFF, 1977, p. 4)

Dessa forma o processo decisório leva em conta as informações que constam no planejamento, e que foram definidas previamente para cada um dos focos apresentados e assim parametriza os resultados alcançados de modo que tenha base para tomar as cabíveis decisões com vistas para que os objetivos do planejamento sejam atingidos.

Para Cyro Bernardes (1988, p. 266) “planejar é uma função do administrador com vistas a um estado futuro da organização”. E comenta que o planejamento pode ser dividido em Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

2.2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Kwasnicka (1995, p. 57), o planejamento estratégico envolve uma atividade de longo prazo e quando é detalhada em níveis de tempo mais curtos, passa a ser considerado Planejamento operacional.

Chiavenato (2003, p. 236) complementa que o planejamento estratégico é mais amplo e abrange toda a organização. É um projeto de longo prazo, que envolve

a empresa em sua totalidade para atingir objetivos em nível organizacional. Em suma é definido pelos níveis gerenciais mais elevados das organizações.

Bernardes (1988, p. 249) atribui ao planejamento estratégico à característica de interligar as necessidades sociais com as finalidades da organização. Definindo assim o plano ideal para alcançar objetivos estratégicos.

Ricardo Peleias (2002, p.23) complementa o conceito destacando que o planejamento estratégico é a etapa na qual a empresa realiza uma análise conjunta dos ambientes externo, para identificar oportunidades e ameaças, e também interno para identificar seus pontos fortes e fracos, com o objetivo de definir as diretrizes estratégicas que assegurem o cumprimento da missão da empresa.

2.2.2 Planejamento Tático

De acordo com Kwasnicka (1995, p. 169) “O planejamento tático repete as atividades envolvidas no planejamento estratégico, com outros enfoques”. Ou seja, de acordo com o planejamento macro, pode-se desdobrar em setores ou departamentos, que realizarão cada qual parte do planejamento e juntos formarão o todo.

Segundo Chiavenato (2003, p. 171) o planejamento tático “abrange cada departamento, é projetado para médio prazo e definido no nível intermediário de cada departamento da empresa”.

Bernardes (1988, p. 267) complementa as definições anteriores considerando que “o planejamento tático ou integrativo é raramente distinguido do planejamento estratégico com claras definições”.

Peleias (2002, p. 23) conceitua o planejamento tático como pré-operacional, destacando que é a etapa na qual se pode identificar e escolher as alternativas operacionais que viabilizem as diretrizes estratégicas definidas na etapa anterior.

2.2.3 Planejamento Operacional

Chiavenato (2003, p. 251) define separadamente o planejamento Operacional como aquele que abrange cada tarefa ou atividade específica. Projetado para curto prazo e definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Kwasnicka (1995, p. 124) coloca o planejamento Operacional e tático num mesmo contexto, sendo a mesma coisa. Diferenciando apenas o nível de detalhamento do planejamento, que no operacional é mais específico nas tarefas individuais.

Segundo Peleias (2002, p.23) na etapa do planejamento operacional as alternativas selecionadas no planejamento pré-operacional são detalhadas, como os recursos, produtos, volumes, preços e outras variáveis, inclusive o tempo de execução.

2.3 ESTRATÉGIA

A definição de estratégia consiste em um “processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. (CERTO; PETER; MARCONDES; CESAR, 2005, p. 3).

A implantação da estratégia implica que os Administradores sigam uma série de etapas: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. “A definição também sugere que o processo de administração estratégica é contínuo, inicia-se fora da organização e desdobra-se dentro dela” (Idem, p. 4).

Esse processo também é interativo, começa na primeira etapa, segue até a última e, então volta para a primeira. Por esse motivo diz-se da Administração estratégica, consistente de uma série de etapas que são repetidas ciclicamente. “O propósito da Administração estratégica é assegurar que a empresa como um todo se integre apropriadamente a seu ambiente”. Uma organização pode obter diversos benefícios praticando apropriadamente a administração estratégica. Talvez o mais

importante deles seja a tendência a aumentar seus níveis de lucro. Um número significativo de pesquisas sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade. (Ibid).

Cynthia A. Montgomery e Michael E. Porter (1998, p. XII), consideram que as ideias modernas sobre o conceito de estratégia tiveram lugar na Harvard Business School no início dos anos 60, liderado por Kennerth R. Andrews e C. Roland Christensen, que viram a estratégia como a ideia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. “Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente”.

Segundo Michael E. Porter, uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a estratégia competitiva, que diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete, e a estratégia corporativa que é o que faz com que o grupo represente mais do que a soma de suas unidades de negócios (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. XII).

Para Porter “mesmo existindo uma inquietação a respeito do sucesso das estratégias corporativas, nenhuma evidência disponível indica satisfatoriamente se levaram a sucessos ou fracassos”.

Graças às novas tecnologias, os executivos podem dividir todas as cadeias de valor de suas empresas, lidar internamente com os principais elementos estratégicos, terceirizar outros, de qualquer parte do mundo, com custos mínimos por transação e até coordenar todas as atividades essenciais, de forma a atender mais eficazmente às necessidades dos clientes. Assim as organizações menos integradas e mais focalizadas se tornam mais viáveis e suscetíveis ao sucesso competitivo. As empresas que compreendem essa nova abordagem, formulam suas estratégias não em torno de produtos, mas sim de um conhecimento profundo de algumas habilidades altamente desenvolvidas e essenciais aos serviços, terceirizar tudo quanto for possível e concentrar as atenções da gerencia no que a empresa faz de melhor (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. XII).

Para Eliezer Arantes da Costa (2005, p. 121), há dois focos estratégicos que devem receber a atenção das organizações, são as estratégias de inovação competitiva e as estratégias de diversificação.

Arantes define a estratégia de inovação competitiva como aquela que está relacionada com esforços em novas soluções, seja na criação de produtos e

serviços ou na produção, distribuição e venda ou qualquer prática, em um mercado específico, que seja entendida como uma novidade.

A estratégica de diversificação é a busca por novas oportunidades de atuação com base no que a empresa faz bem. “É o que se chama de diversificação relacionada, pois busca novas possibilidades de atuação de certa forma associada com aquilo que a empresa ou a entidade está fazendo, buscando aproveitar algum tipo de sinergia com as áreas estratégicas atuais” (COSTA, 2005, p.87).

Drucker (1995, p. 22) enfatiza que “o processo de formulação da estratégia não resulta em uma ação imediata para alavancar a empresa, mas estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá”.

Uma vez esclarecidos os objetivos do planejamento estratégico, é importante que se tenha o controle das metas estabelecidas. Uma ferramenta estratégica utilizada para essa finalidade é o controle orçamentário e a seguir apresentam-se suas principais definições e abordagens.

2.4 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Para Oliveira (2001, p. 157) o planejamento orçamentário é uma forma de as empresas assegurarem a eficácia empresarial por meio da consideração cuidadosa de fatores relevantes para um período.

Segundo Nakagawa (1987, p. 99) o planejamento orçamentário reflete a necessidade que a empresa tem de comunicar aos seus gerentes os planos de ação, que se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a resultados operacionais eficientes e eficazes, que mensurados em termos econômicos e financeiros corresponderão às metas e objetivos que possibilitarão à empresa atingir sua missão e propósitos básicos.

Frezatti (2000, p. 20), complementa que “o orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da administração, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação na implementação destes planos”.

O orçamento global resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização (vendas, produção, distribuição, finanças); em outras palavras, o orçamento é o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos

e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los, assim como o controle do desempenho. (FREZATTI, 2000, p. 20)

Segundo Perez (1995, p. 81), o orçamento pode ser considerado um plano, uma meta, ou ainda um objetivo, tendo como principal função o planejamento e controle.

O planejamento orçamentário é um instrumento que permite à organização entender quão próximo estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. Nessa abordagem, é importante definir e acompanhar o todo e as partes. Em outras palavras, significa que as metas da empresa podem ou não terem sido atingidas (NAKAGAWA, 1987, p. 35).

2.4.1 Modelos Orçamentários

Segundo Catelli (2001, p.220), “a avaliação de desempenho requer bases informativas relativas ao desempenho realizado e planejado, de modo que seja garantida a comparabilidade entre ambos”.

A avaliação de desempenho integra-se ao processo de gestão empresarial e é um recurso pelo qual se procura obter um gerenciamento eficaz das atividades da empresa. Para tanto os modelos de planejamento e avaliação devem refletir os propósitos da empresa.

Perez (1995, p. 81) destaca que a elaboração do orçamento é tarefa de toda empresa, cada área sendo responsável por alcançar determinadas metas, que deverão estar harmonizadas com as metas da entidade como um todo.

Nakagawa (1987, p. 35) destaca alguns modelos orçamentários, utilizados pelas organizações, que podem ou não ser eficazes, dependendo dos objetivos e da estrutura organizacional. São eles: o Orçamento autoritário; Orçamento base zero; Orçamento de caixa; Orçamento de capital; Orçamento flexível e Orçamento participativo.

2.4.1.1 Orçamento Autoritário x Participativo

De acordo com Padoveze (2009, p. 198) o orçamento autoritário é a metodologia orçamentária na qual a alta administração impõe o orçamento a todos os gerentes sem a aprovação dos mesmos. Também chamado de orçamento Top Dow ou ditatorial, é mais rápido em termos de tempo de execução, já que fica em poucas pessoas, diferente do orçamento democrático que exige mais tempo na formação pré-orçamentária.

Já o orçamento participativo é um método orçamentário em que os indivíduos envolvidos participam da fixação do orçamento global. (NAKAGAWA, 1987, p. 35).

Segundo Padoveze (2009, p.198) o orçamento participativo envolve os gestores na formação dos objetivos e das metas orçamentárias, bem como na previsão de gastos com estrutura necessária. É um modelo oposto ao autoritário, pois não concentra as decisões apenas na alta administração.

No modelo participativo existe a possibilidade de que alguns gestores setoriais estipulem metas e objetivos exagerados, tanto no sentido de incremento como de redução no volume de atividade, o que pode ser incoerente com as metas maiores da empresa.

Dessa forma Padoveze (Ibid), salienta que tanto o modelo autoritário como o democrático quando levados aos extremos, podem comprometer a execução do plano, resultando em problemas de comprometimento, motivação, coordenação de objetivos, e até incorreção na mensuração dos planos setoriais e gerais.

Assim o ideal é que exista um equilíbrio gerenciado entre eles, de forma que o sistema orçamentário oscile entre esses dois extremos: democracia participativa e processo impositivo. Devendo conter o máximo possível de democracia e participação para o comprometimento dos gestores setoriais, porém sendo reservada aos responsáveis dos escalões mais altos a possibilidade de ajustes dos objetivos setoriais aos objetivos maiores.

Ainda segundo Padoveze (ibid), o orçamento deve estar totalmente integrado com a cultura empresarial, contendo as doses adequadas de participação ou imposição decorrentes de sua cultura, ou seja de acordo com seus costumes, regras e valores.

2.4.1.2 Orçamento base zero (OBZ)

Segundo Frezatti (2000, p. 80) ao contrário da visão orçamentária tradicional, o orçamento base zero não considera informações do exercício anterior para formular as previsões do período seguinte, mas projeta todas as bases como se fosse a primeira vez, inibindo assim as chances de que as ineficiências passadas sejam perpetuadas.

Warren (2001, p. 184) destaca que a abordagem mais comum de orçamento é iniciar com base no último orçamento realizado e atualizá-lo com os resultados atuais e as mudanças esperadas para o próximo período. Já na abordagem do orçamento base zero, é necessário que sejam estimadas as previsões de vendas, produção e outros dados operacionais como se estivessem começando da estaca zero. Essa abordagem tem a vantagem de considerar uma nova visão das operações, a cada ano.

De acordo com Padoveze (2009, p. 201) a filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado, pois ele nunca deve partir da observação de dados de exercícios anteriores, mas deve partir da proposta de rediscutir toda a empresa a cada nova elaboração orçamentária, buscando questionar os gastos, a estrutura e suas reais necessidades.

Padoveze (ibid), ainda salienta que nessa linha de pensamento, cada atividade da empresa é repensada, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não de sua existência, se a atividade for entendida como necessária, os gastos para sua estrutura e manutenção serão estudados, como também as metas e objetivos a serem alcançados através dela.

“O conceito de orçamento base zero é precursor do conceito mais atual de reengenharia, ou seja, rediscutir a empresa a partir de seus processos e da existência necessária deles.” (PADOVEZE, 2009, p.201).

2.4.1.3 Orçamento Estático

Segundo Padoveze (2009, p.201), o orçamento estático é o mais utilizado nas organizações. As premissas principais são os volumes de produção ou volume de vendas e a partir da determinação dos volumes são desencadeadas as demais atividades da empresa. Caso, em determinado momento, considere-se que os volumes não serão atingidos, grande parte das peças orçamentárias tendem a perder valor para o processo de acompanhamento, controle e análise das variações.

Apesar de sua inflexibilidade ser um elemento crítico, é um orçamento muito usado por grandes corporações que possuem diversas unidades, inclusive em vários países. O motivo é a necessidade de consolidação dos orçamentos das unidades dispersas geograficamente em um único orçamento mestre. Nesse sentido considera-se que eventuais alterações de volume em alguma das unidades não impactarão significativamente no orçamento total.

Warren (2001, p.184) descreve o orçamento estático como um modelo que mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidade para apenas um nível de atividade. Uma vez que o orçamento tenha sido determinado, ele não muda, mesmo que a atividade mude.

2.4.1.4 Orçamento flexível

Segundo Perez (1995, p. 86) este é o orçamento oposto ao “orçamento estático”. Ele é ajustado pelas mudanças de volume. Baseia-se num conhecimento de como as receitas e despesas deverão comportar-se em determinado nível de atividade. É também chamado de “orçamento variável”.

Para Warren (2001, p.184-185), o orçamento flexível demonstra de forma mais exata os desvios e variações na atividade quando esta é impactada pelos volumes de venda ou produção, uma vez que permite que a projeção dos resultados esperados para vários níveis de atividade em um centro de responsabilidade.

Segundo Padoveze (2009, p. 201) o conceito de orçamento flexível surgiu como solução para o problema apresentado na abordagem do orçamento estático.

Neste caso em vez de um único número determinado de volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividade, onde tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

Basicamente, “o orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividade”. Ainda de acordo com Padoveze (ibid), o orçamento flexível não assume nenhuma faixa de quantidade ou nível de atividade esperado. O orçamento é feito apenas com os dados unitários e as quantidades seriam as realmente ocorridas. Esse conceito vai de encontro ao fundamento do orçamento que é a previsão, o que dificulta a continuidade do processo orçamentário, que são as projeções dos demonstrativos contábeis.

2.4.2 Elaboração do orçamento

Para Nakagawa (1987) o propósito maior no estabelecimento de uma situação objetivada é a identificação de um plano ótimo. Um plano ótimo é, dentre as alternativas simuladas, o que apresentar maior grau de eficácia, isto é, o melhor resultado econômico, ante o cenário e premissas estabelecidas.

A elaboração do orçamento é tarefa de toda a organização. Cada área será responsável por alcançar determinadas metas, que deverão estar harmonizadas com as metas da entidade como um todo. O orçamento é o instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados (FREZATTI, 2000, p. 78).

Segundo Frezatti (2000, p. 78) “o orçamento é a forma pela qual se implementa o plano estratégico da organização, deve ser elaborado levando-se em conta a seguinte sequencia de etapas”:

- I. Cenário, premissas e pré-planejamento: Devem ser definidos antes da montagem da ferramenta propriamente dita. Consiste em antever as principais tendências esperadas pela alta administração e busca a melhor forma de direcionar ações para racionalizar, facilitando a montagem do instrumento.
- II. Plano de marketing: Etapa que cuida da definição do output da organização.

- III. Plano de suprimentos, produção e estocagem: Consiste na etapa que planeja a disponibilidade dos produtos que serão comercializados.
- IV. Plano de investimento no ativo permanente: Envolve as decisões estratégicas de longo prazo, como investimentos em máquinas e edifícios.
- V. Plano de recursos humanos: Envolve a estrutura organizacional, o número de pessoas no quadro e as políticas de recursos humanos.
- VI. Plano financeiro: Tem por objetivo consolidar e controlar as informações referentes aos gastos projetados para o exercício. (FREZATTI, 2000, p. 78).

Padoveze (2009, p.199) complementa que “para que o sistema orçamentário tenha sucesso, é preciso a criação de uma cultura orçamentária, dentro da cultura maior da empresa”. Principalmente na implantação do sistema orçamentário, quando é necessário alto nível de comprometimento nas informações levantadas.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa foram estabelecidos os procedimentos metodológicos listados abaixo, que facilitaram a organização das informações no decorrer do projeto e viabilizaram as respostas aos objetivos iniciais propostos.

- I. Pesquisa teórica em literaturas e publicações;
- II. Levantamento de informações sobre a estrutura atual de planejamento orçamentário das empresas;
- III. Identificação da relação da estrutura organizacional com o planejamento orçamentário;
- IV. Entrevista com controllers
- V. Tabulação e análise dos resultados
- VI. Finalização do projeto de pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada através de estudo de caso em três empresas que industrializam e comercializam alimentos. O estudo de caso busca entender características e particularidades de certos acontecimentos dentro de contextos específicos, para assim compreender de forma global determinado fenômeno de interesse. É bastante utilizado para descrever acontecimentos em um ambiente natural, onde pessoas e organizações são examinadas.

Segundo Antônio Carlos Gil (2002, p. 54), o estudo de caso é utilizado em pesquisas com diferentes propósitos, entre os quais podemos citar:

- I. Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- II. Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- III. Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- IV. Formular hipóteses ou desenvolver teoria;

V. Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, realizada através de entrevistas com pessoas envolvidas no planejamento orçamentário. Através das entrevistas houve maior interação entre o pesquisador e os entrevistados, favorecendo o aprofundamento nas respostas.

Para Fachin (2005, p. 81), “a pesquisa qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”.

Na pesquisa qualitativa todos os pesquisados são reconhecidos como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas capazes de intervir nos problemas que identificam, sendo a relação entre pesquisado e pesquisador interativa, devendo todos participar de todas as etapas da investigação, desde a definição do problema até a construção coletiva dos resultados. (NASCIMENTO, 2002, p. 91).

O levantamento das informações referente à estrutura organizacional e orçamentária da empresa foi feito através de uma pesquisa documental nas empresas que disponibilizaram modelos e conceitos adotados.

Segundo Nascimento (202, p. 77), a pesquisa documental é toda informação documentada fornecida pela pesquisada ou disponibilizada em site oficial, como: Documentos impressos; Recursos audiovisuais; Publicações e pesquisas em órgãos públicos.

Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, ou seja, com o objetivo de aprofundamento e detalhes sobre a percepção dos entrevistados no assunto. A entrevista tem uma natureza mais interativa e busca compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, processos, situações ou personagens que fazem parte da sua vida cotidiana (NASCIMENTO, 2002, p. 73).

4 ESTUDO DE CASO

Os resultados foram analisados de forma sintética e descritiva, de forma que apresentam um conteúdo claro e objetivo sobre o tema abordado. As informações estão disponibilizadas no texto de forma direcionada para o entendimento de leigos e especialistas, para que sejam aplicados e consultados sempre que preciso. O objetivo é que também sirva como base para pequenas empresas na estruturação de um orçamento, e também um guia para plano de ação e suporte na tomada de decisão nas diferentes situações vivenciadas pelas empresas durante a formação do orçamento.

4.1 Sobre as Empresas

O estudo foi realizado em três empresas localizadas no Paraná, do ramo de Indústria e comércio de alimentos, não concorrentes entre si e com mais de 1.000 funcionários. Para não expor as empresas, elas serão chamadas pelos nomes fictícios de Alfa Alimentos, Beta Alimentos e Ômega Alimentos. As informações disponibilizadas servem para caracterizar a amostra e validar a pesquisa, não tem a intenção de expor as empresas para quaisquer outras finalidades.

4.1.1 Sobre a empresa Alfa Alimentos

A empresa Alfa alimentos atua no mercado desde 1968 e está constantemente investindo na pesquisa e desenvolvimento de tecnologias no setor de alimentos com o intuito de dominar avançados processos de industrialização, mantendo altos padrões de qualidade. A empresa adota uma filosofia de crescimento responsável, baseada no propósito de oferecer ao mercado alimentos saudáveis, por meio de uma contínua valorização do ser humano. Graças a essa

conduta, a empresa conquistou um espaço de destaque nos mercados em que atua ancorada na confiança de seus colaboradores, clientes e fornecedores.

A empresa destaca em sua cultura organizacional a utilização da metodologia de Investigação Apreciativa, o *Appreciative Inquiry*. Trata-se de um método de desenvolvimento organizacional baseado na valorização dos colaboradores, com diálogo e planejamento estratégico para o futuro. A empresa foi a primeira no Brasil a adotar esse método. De aproximadamente dois em dois anos, ela convida os colaboradores, clientes, fornecedores e outros parceiros para definir as principais linhas de ações e visão de futuro da empresa.

O princípio básico do *Appreciative Inquiry* é tornar a organização melhor, com base no que ela já tem de bom. O *Appreciative Inquiry* atua em todos os setores da empresa e é desenvolvido e acompanhado por um grupo de colaboradores de todos os níveis operacionais. O grande diferencial do método é que ele não se concentra na discussão dos problemas da organização, mas sim no reconhecimento e maximização de suas forças. Dessa forma, promove o desenvolvimento da empresa no presente e cria soluções para seu futuro.

4.1.2 Sobre a empresa Beta Alimentos

A empresa Beta Alimentos iniciou sua produção em 1971, devido ao seu grande profissionalismo a empresa cresceu rapidamente e seu potencial ampliou sua participação de mercado. Com mais de 300 produtos divididos em várias linhas a Beta alimentos tem uma capacidade produtiva de três milhões de toneladas por mês e seu objetivo é um crescimento contínuo com produtos cada vez melhores.

A empresa busca qualidade e satisfação total e para isso está constantemente implantando tecnologias que aperfeiçoem a produção e distribuição de seus produtos, utilizando equipamentos de última geração e com um rígido controle de Qualidade. A empresa atende ao Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Programa Operacional Padronizado (POPs).

4.1.3 Sobre a empresa Ômega Alimentos

A Ômega Alimentos foi fundada em 1969 em um modelo de gestão familiar e após grandes investimentos na profissionalização de seu quadro funcional, acrescentando nas suas principais posições de liderança, profissionais do mercado com excelente formação técnica e humana, mudou definitivamente seu modelo de gestão familiar para profissional.

A empresa destaca seus padrões de qualidade como um dos principais motivos de seu sucesso de vendas, além de manter um estreito relacionamento com seus pontos comerciais, que são visitados semanalmente por vendedores diretos, representantes e distribuidores, atendendo com presteza e segurança os quatro cantos do Brasil. Com o objetivo de garantir o crescimento e a perenidade do negócio, a Ômega Alimentos adquiriu e implantou um sistema ERP de gestão corporativa, que utiliza a melhor tecnologia do mercado mundial. Esta inovação tecnológica em sistema de gestão visa à melhor prática de mercado, gerenciando a qualidade industrial, logística e administrativa. Esta mudança nos processos de gestão possibilita integrar com total qualidade e competitividade, produtos fornecidos desde a lavoura até a mesa do consumidor.

4.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos definidos foram os Controllers das empresas, pois eles estão diretamente ligados à diretoria e gerentes comerciais, são eles que controlam o desenvolvimento e aprovação de estratégias operacionais e orçamentárias.

O controller da empresa Alfa trabalha nessa função há 10 anos e na empresa há 32 anos. Sua formação acadêmica é bacharel em ciências contábeis e especializações em processamento de dados e em investigação apreciativa.

O controller da empresa Beta trabalha nessa função há 7 anos e na empresa há 23 anos. Sua formação acadêmica é bacharel em ciências econômicas e em ciências contábeis e especialização em Controladoria financeira.

O controller da empresa Ômega trabalha nessa função há 13 anos e na empresa há 20 anos. Sua formação acadêmica é bacharel em ciências econômicas e ciências contábeis e especialização em gestão financeira e econômica.

4.3 Análise dos Resultados

Os sujeitos da pesquisa responderam às questões abaixo, em entrevistas presenciais ou através de questionários abertos. O questionário foi elaborado de acordo com a teoria abordada e os objetivos propostos. Não houve oposição de nenhum dos participantes nem reservas quando às perguntas.

Após a tabulação das respostas elas foram disponibilizadas no texto para comparação e análise juntamente com a parte teórica da pesquisa. As empresas continuarão sendo identificadas como Alfa, Beta e Ômega e serão citadas nas respostas somente quando necessário.

4.3.1 Em sua visão, como se classifica a estrutura organizacional da empresa quanto a forma de organização (Funcional, Divisional, Matricial, Formal ou informal) e quanto a influência de autoridade (Centralizada ou descentralizada)? Justifique sua resposta.

ALFA ALIMENTOS	BETA ALIMENTOS	ÔMEGA ALIMENTOS
Estrutura divisional descentralizada.	Estrutura formal descentralizada.	Estrutura funcional, descentralizada.

QUADRO 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

A empresa Alfa tem sua estrutura focada no tipo de consumidor podendo assim ser denominada como uma estrutura divisional por mercado ou produto.

A empresa Beta denomina sua estrutura como formal, por ser bem definida dentro de um organograma, no qual as esferas de poder são claramente estabelecidas e respeitadas.

A empresa ômega identifica-se com a estrutura funcional, pois reúne num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas, a fim de compor um processo.

Quanto a influencia e autoridade as três empresas consideram que suas estruturas são híbridas, com características mais descentralizadas do que centralizadas. Salientaram que há tendências centralizadoras pelo fato que:

Na empresa Alfa há grande envolvimento do presidente da empresa em questões do nível médio e operacional seja por questão de controle ou acompanhamento.

Na empresa Beta os diretores acompanham os departamentos e as unidades produtivas e exercem grande controle sobre as metas estabelecidas ou resultados atingidos. Não há autonomia no nível de coordenação ou supervisão.

A empresa Ômega foi inicialmente caracterizada como empresa familiar por isso as tendências de centralização ainda estão bastante fortes principalmente no que diz respeito ao aumento ou redução do quadro funcionários e acompanhamento das vendas, custos e despesas.

4.3.2 Qual o fluxo para tomada de decisões estratégicas na empresa? Quais níveis são envolvidos?

ALFA ALIMENTOS	BETA ALIMENTOS	ÔMEGA ALIMENTOS
Discutidas em equipe e formalizadas pelo presidente.	Discutidos no nível operacional, mas tomadas no nível da diretoria.	Forma equipes específicas de gestores que representam a empresa.

QUADRO 2 – DECISÕES ESTRATÉGICAS

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Para a empresa Alfa as decisões estratégicas são inicialmente discutidas com uma equipe que conta com representantes de todos os níveis, as pessoas são ouvidas, os argumentos podem ser discutidos e a diretoria é sempre muito acessível. O presidente da empresa é quem toma as decisões em última instância, porém sempre levando em consideração a opinião das pessoas.

Na empresa Beta apesar de existir grande envolvimento das pessoas nas decisões estratégicas, através de “reuniões de grupos” onde assuntos estratégicos são discutidos no nível operacional, a diretoria e conselho da empresa sempre dão a primeira e última palavra, o que significa que os demais níveis embora sejam envolvidos nem sempre são considerados na tomada de decisão.

Na empresa Ômega as decisões mais estratégicas são tomadas por equipes específicas que contam com gestores representantes de todos os níveis. Embora esses representantes sejam escolhidos pela alta gestão, eles são responsáveis por interagir com as pontas e levar até os níveis de autoridade mais altos as opiniões e questionamentos dos níveis médio e operacional.

4.3.3 Onde se inicia o processo de planejamento estratégico e onde termina?

ALFA ALIMENTOS	BETA ALIMENTOS	ÔMEGA ALIMENTOS
Eventos corporativos; ideias são filtradas pela equipe específica e aprovadas pelo presidente e conselho.	Avaliação de cenários e reuniões de brainstorming. Aprovados pela diretoria	Eventos corporativos e equipe de colaboradores representantes de todos os níveis.

QUADRO 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

A empresa Alfa inicia seu processo de planejamento estratégico com eventos participativos envolvendo os colaboradores para criar visão de futuro. Uma equipe formada por gestores de diversos níveis participam desses eventos e interagem com

os colaboradores e a diretoria para então serem definidas as metas relevantes que serão finalmente levadas para a aprovação do conselho da empresa.

A empresa Beta inicia seu planejamento estratégico com uma avaliação dos cenários externos uma análise do contexto da empresa. Depois são realizadas reuniões de equipe no formato de brainstorming para que novas ideias sejam levantadas e avaliadas pela diretoria e então refinadas no modelo de planejamento estratégico pela equipe de planejamento.

A empresa Ômega realiza o planejamento estratégico a cada 3 anos envolvendo toda a empresa em eventos corporativos, e a cada ano as metas são revisadas por uma equipe formada por colaboradores de diversos níveis operacionais e indicados pela diretoria. Eles são responsáveis por elaborar novos cenários estratégicos e disseminar as metas entre as equipes e departamentos após a aprovação da diretoria.

4.3.4 Quem define e quem aprova as premissas orçamentárias?

ALFA ALIMENTOS	BETA ALIMENTOS	ÔMEGA ALIMENTOS
Diretoria e o conselho.	Diretoria.	Diretoria.

QUADRO 4 – PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Na empresa Alfa a diretoria e o conselho da empresa, com base nos cenários e estratégias levantadas pela equipe de planejamento, identificam as possibilidades de crescimento e passam essas previsões para a área comercial e os departamentos, que deverão fazer sua previsão de vendas e despesas. São impostos limites balizadores e todo o conjunto é aprovado no nível da diretoria da empresa.

Tanto na empresa Beta como na empresa Ômega as premissas orçamentárias são definidas e aprovadas pela diretoria e os departamentos e área comercial

realizam a previsão de vendas e despesas até que o faturamento esperado seja atingido.

4.3.5 Quando o processo orçamentário se inicia? Em que época e com quais pessoas?

ALFA ALIMENTOS	BETA ALIMENTOS	ÔMEGA ALIMENTOS
De agosto a Novembro do ano anterior, com a diretoria e conselho.	De Setembro a Dezembro do ano anterior, com a diretoria.	De agosto a Novembro do ano anterior, com a diretoria.

QUADRO 5 – ÉPOCA DE INICIO DO ORÇAMENTO

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

As empresas Alfa, Beta e Ômega iniciam seu processo de planejamento orçamentário com uma avaliação da diretoria e conselho sobre as possibilidades de crescimento no mercado e potencial de crescimento da empresa; Depois são consideradas as expectativas de lucro dos sócios ou acionistas. Essas premissas iniciam-se no período de agosto a novembro do ano anterior.

4.3.6 Quais os principais objetivos do planejamento orçamentário, em sua opinião?

As respostas escolhidas pelas empresas foram:

- I. Maior comprometimento das pessoas na busca de resultados
- II. Estabelece metas de venda e controle de despesas
- III. Projeção de fluxo de caixa
- IV. Dimensionar quadro de pessoal
- V. Dimensionar a Capacidade produtiva
- VI. Projeção de necessidades e possibilidades de Investimentos e empréstimos.

4.3.7 Quais são os pontos fortes do modelo orçamentário atual da empresa?

ALFA ALIMENTOS	BETA ALIMENTOS	ÔMEGA ALIMENTOS
O equilíbrio entre ser autoritário e participativo, também é maduro e consistente.	Atende as expectativas da diretoria e as informações são confiáveis e consistentes.	Simples e objetivo permite uma gestão eficiente da relação entre receitas x despesas.

QUADRO 6 – PONTOS FORTES DO MODELO ORÇAMENTÁRIO

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Para a empresa Alfa seu modelo orçamentário é equilibrado entre o autoritário e participativo, e considera-o um modelo maduro e consistente, com um alto nível de assertividade e confiabilidade nas informações que permite uma gestão eficiente.

A empresa Beta utiliza o conceito de orçamento flexível e destaca que seu modelo orçamentário atende as expectativas da diretoria e as informações são confiáveis e consistentes.

O modelo orçamentário da empresa Ômega é o participativo e o considera simples e objetivo. Permite que a diretoria tenha controle sobre as atividades operacionais e proporciona uma gestão eficiente da relação entre receitas x despesas.

4.3.8 Quais são os pontos fracos do modelo orçamentário atual da empresa?

ALFA ALIMENTOS	BETA ALIMENTOS	ÔMEGA ALIMENTOS
Qualidade de informações externas, de mercado e de cenários econômicos.	Demora no processamento das informações devido a ineficiências de sistemas.	Demora no processamento das informações devido a ineficiências de sistemas.

QUADRO 7 – PONTOS FRACOS DO MODELO ORÇAMENTÁRIO

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

A empresa Alfa considera um ponto fraco em seu modelo a qualidade de informações externas, de mercado e de cenários econômicos.

As empresas Beta e ômega apontaram como um ponto fraco em seu modelo a demora no processamento das informações devido a ineficiências de sistemas.

4.3.9 Em que termos o planejamento orçamentário poderia melhorar, em sua opinião?

ALFA ALIMENTOS	BETA ALIMENTOS	ÔMEGA ALIMENTOS
Buscar construir bases consistentes de informações externas de mercado.	Investir em sistema de informações e processamento mais eficientes.	Investir em sistema de informações e processamento mais eficientes.

QUADRO 8 – MELHORIAS APONTADAS

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

A empresa Alfa considera que deve buscar construir bases consistentes de informações externas de mercado.

As empresas Beta e ômega procuram investir em sistema de informações e processamento mais eficientes além da capacitação de analistas na área de planejamento orçamentário.

4.3.10 Como seria o modelo ideal para a empresa, em sua opinião?

ALFA ALIMENTOS	BETA ALIMENTOS	ÔMEGA ALIMENTOS
O modelo atual é satisfatório.	O modelo atual é satisfatório.	O modelo atual é satisfatório.

QUADRO 9 – O MODELO IDEAL

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

A empresa Alfa considera que seu modelo atual é satisfatório, porém seria recomendável em certos períodos utilizar a abordagem do orçamento base zero, para quebrar paradigmas e repensar o negócio da empresa. Mas para isso teria que criar uma cultura de gestão e maturidade das lideranças, pois as possibilidades de erro nesse modelo são maiores.

As empresas Beta e ômega consideram que seus modelos são ideais para suas estruturas e não comentaram eventuais ressalvas.

4.3.11 Em sua visão, quem utiliza as informações do orçamento e com quais finalidades?

ALFA ALIMENTOS	BETA ALIMENTOS	ÔMEGA ALIMENTOS
Por todos os níveis e pelos acionistas, para controle da execução dos objetivos.	Para acompanhamento de metas pelos departamentos e para tomada de decisões pela diretoria.	Desde o nível operacional até a gestão, para avaliação das metas.

QUADRO 10 – COMO É UTILIZADO O ORÇAMENTO

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

De acordo com as empresas pesquisadas o orçamento é utilizado desde o responsável pelo orçamento para controle e definição de metas até o nível de diretoria para gestão de desempenho e prestação de contas para o conselho.

4.3.12 A estrutura organizacional da empresa tem influenciado em decisões estratégicas referente ao orçamento, na sua opinião? De que forma?

Foram citadas pelas empresas como influências da estrutura organizacional no planejamento orçamentário:

- I. A coibição de abusos tanto na hora de orçar como na hora de realizar
- II. A estrutura pode determinar o grau de flexibilidade. Por exemplo, realizar despesas não orçadas.
- III. A estrutura influencia nas metas estabelecidas, se serão ousadas ou conservadoras e determinando balizadores.
- IV. Também pode influenciar na forma como os responsáveis irão controlar as despesas, se será com propósito de redução de despesas e aumento de receita ou prendendo-se aos números do orçamento mesmo quando há possibilidade de otimização dos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo a estrutura organizacional a forma como as empresas se articulam para desenvolver as suas atividades, pode-se dizer que não existe uma estrutura organizacional acabada e nem perfeita, existe uma estrutura organizacional que se adapte adequadamente às mudanças e as necessidades de cada organização, na medida em que a própria organização a desenvolve. Sendo assim apresentou-se nesse estudo como os modelos de estrutura influenciam os modelos de orçamento, sem o intuito de apontar se um modelo é melhor que outro, mas relacionando-os com a cultura e estrutura das empresas estudadas.

De acordo com o estudo apresentado, pôde-se identificar que a empresa Alfa tem uma estrutura organizacional focada no tipo de consumidor que atende, podendo assim ser denominada como uma estrutura divisional por mercado ou produto. A empresa considera que a delegação de poder e autonomia são descentralizadas, pelo fato de que procura ouvir as pessoas e envolve-las nas estratégias da empresa o máximo possível, entretanto os níveis superiores da diretoria são bastante envolvidos no nível operacional exercendo certo controle centralizado sobre as atividades. Para a empresa Alfa seu modelo orçamentário é equilibrado entre o autoritário e participativo, dessa forma a empresa está agindo de acordo com a abordagem orçamentária teórica de Padoveze (2009, p.198), quando afirma que tanto o modelo autoritário como o democrático quando levados aos extremos, podem comprometer a execução do plano, resultando em problemas de comprometimento, motivação, coordenação de objetivos, e até incorreção na mensuração dos planos setoriais e gerais. Assim o ideal é que exista um equilíbrio gerenciado entre eles, de forma que o sistema orçamentário oscile entre esses dois extremos: democracia participativa e processo impositivo. Devendo conter o máximo possível de democracia e participação para o comprometimento dos gestores setoriais, porém sendo reservada aos responsáveis dos escalões mais altos a possibilidade de ajustes dos objetivos setoriais aos objetivos maiores.

Já a empresa Beta denomina sua estrutura como formal, por ser bem definida dentro de um organograma no qual as esferas de poder são claramente estabelecidas e respeitadas. Quanto à autonomia e delegação, a empresa também se considera descentralizada em alguns aspectos e descentralizada em outros, pois também há um grande envolvimento dos diretores nos níveis operacionais e a

tomada de decisão fica centralizada na gerencia e diretoria. Quanto ao seu modelo orçamentário, a Beta Alimentos utiliza o conceito de orçamento flexível, pois é ajustado pelas mudanças de volume e baseia-se num conhecimento de como as receitas e despesas deverão comportar-se em determinado nível de atividade. É importante destacar que segundo a teoria abordada neste estudo, o conceito de orçamento flexível vai de encontro ao fundamento do orçamento, que é a previsão, uma vez que o orçamento é feito apenas com os dados unitários e as quantidades seriam as realmente ocorridas o que dificulta a continuidade do processo orçamentário, que são as projeções dos demonstrativos contábeis.

Quanto à empresa Ômega sua estrutura é a funcional, pois reúne num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas, a fim de compor um processo. Sobre a influência de autoridade, a empresa considera que sua estrutura está se ajustando para ser cada vez mais descentralizada, porém ainda tende a ser bastante centralizadora pelo fato de ter sido uma empresa familiar. Seu modelo orçamentário também passa por constantes ajustes e procura oscilar entre o participativo e autoritário.

Conforme abordado na teoria deste estudo Nakagawa (1987, p. 89) considera que o propósito maior do orçamento é a identificação de um plano ótimo. Um plano ótimo é, dentre as alternativas simuladas, o que apresentar maior grau de eficácia, isto é, o melhor resultado econômico, ante o cenário e premissas estabelecidas. Além dessa perspectiva que relaciona o orçamento diretamente com resultados financeiros, os entrevistados também citaram como benefícios esperados do planejamento orçamentário: O maior comprometimento das pessoas na busca de resultados, uma vez que estabelece metas de venda e controle de despesas; a projeção de fluxo de caixa, pois assim tem-se o controle sobre a necessidade de empréstimos ou financiamentos; a expectativa de aumento ou redução de quadro de pessoal; dimensão da capacidade produtiva em relação a necessidade de produção e Controle gerencial sobre os negócios da empresa por parte de diretores e acionistas.

Conforme as informações coletadas pode-se concluir que a estrutura organizacional exerce importante influência sobre o planejamento orçamentário. A pesquisa apontou que quanto mais centralizada e burocrática for a estrutura organizacional mais rigoroso e fechado será o plano orçamentário, a influencia que esse tipo de estrutura exercer pode resultar em falta de comprometimento com as

metas, já que as pessoas que realizarão essas metas não foram envolvidas na formulação das mesmas. Já estruturas mais abertas propiciam a criação de orçamentos participativos ainda que os níveis de maior autoridade da empresa controlem as premissas e a execução do plano, além disso uma estrutura organizacional bem posicionada não irá exercer mais autoridade do que o necessário para se manter a ordem da empresa e pode beneficiar o plano orçamentário na medida em que atua na coibição de abusos tanto na hora de orçar como na hora de realizar; pode determinar o grau de flexibilidade, por exemplo, quando a diretoria se permite avaliar a possibilidade de se realizar despesas não orçadas; influencia nas metas estabelecidas, se serão ousadas ou conservadoras e determinando balizadores e também pode influenciar na forma como os responsáveis irão controlar as despesas, se será com propósito de redução de despesas e aumento de receita ou prendendo-se aos números do orçamento mesmo quando há possibilidade de otimização dos resultados.

Dessa forma reforça-se o entendimento de que a mentalidade e cultura organizacional estão refletidas na realização do plano orçamentário, tanto na sua formulação como na execução e controle.

Tendo em vista que orçamento visa a previsão dos meios para atingir os resultados pretendidos, ele também deve estar de acordo com os planos estratégicos da empresa. Muitas empresas ainda não dispõem esforços para pensar e organizar-se estrategicamente e logo seu orçamento fica limitado a prever receitas e despesas de acordo com um crescimento imposto por níveis mais altos ou simplesmente com base em realizados anteriores. Pensar estrategicamente é criar objetivos mensuráveis e possíveis, e desenvolver ferramentas corporativas para atingir esses objetivos. Assim sugere-se para estudos futuros, identificar a relação do planejamento estratégico com o planejamento orçamentário ou também pode-se fazer uma análise do ambiente externo e suas influências no planejamento orçamentário. O objetivo de estudar sobre o assunto é aproximar cada vez mais o modelo orçamentário aos objetivos da empresa, visando que o acompanhamento das metas seja claro e consiso para a diretoria; bem compreendido pelos setores e coerente com a missão e visão da empresa. O planejamento orçamentário pode ser visto nesse contexto como uma ferramenta estratégica que liga a área operacional da empresa com a gestão corporativa e deve ser estudado de forma a agregar valor para a organização.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell L. Planejamento Empresarial: Volume 17. 11. ed. São Paulo: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- ANSOFF, I H. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- BERNARDES, Cyro. Teoria Geral das Organizações: Os fundamentos da administração integrada. São Paulo: Editora Atlas, 1988.
- CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - Gecon. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CÉSAR, Ana Maria Roux; MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro; PETER, J.P; CERTO, Samuel C. Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 2003.
- CRUZ, Tadeu. Estudo Integrado das Novas Tecnologias de Informação. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- DRUCKER, Ferdinand P. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1962.
- DRUCKER, Peter Ferdinandi. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Editora Pioneira, 1995
- FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005
- FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- KWASNICKA, Eunice Laçava. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. Estratégia: a Busca da vantagem competitiva. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1998.

NAKAGAWA, Masayuki. Alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia organizacional. São Paulo, FEA/USP – Tese de Doutorado (Controladoria e Contabilidade), 1987.

NASCIMENTO, Dinalva Melo. Metodologia do trabalho científico: teoria e prática. Rio de Janeiro, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas, Organizações e Métodos. 15. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. 2 ed. São Paulo: Cengage learning, 2009.

PELEIAS, Ivan Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. Controladoria de gestão: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

STONER James A. F. Administração. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1982.

WARREN, Carl S. Contabilidade gerencial. Tradução da 6 ed. Norte americana Andre O. D. Castro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

APENDICES

APÊNDICE 1 – Modelo do Questionário para entrevistas



Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Contabilidade
Pós-Graduação em Controladoria
Aluna: **Andressa Caroline Dias**

Este questionário foi elaborado com o objetivo de coletar dados para realizar uma análise das influências da estrutura organizacional no planejamento orçamentário da empresa. Será utilizado para fins acadêmicos, na monografia para conclusão do Curso de Especialização em Controladoria da Universidade Federal do Paraná.

Orientações: As perguntas são abertas e devem conter o máximo de detalhes possível, sem limite de linhas ou caracteres. O questionário deve ser devolvido ao pesquisador com as respostas digitadas em arquivo pelo email: dessacd@hotmail.com até 13/04/2012. Se preferir, favor solicitar que seja feita entrevista presencial a qual poderá ser registrada por meio de gravação, anotação/digitação, pelo pesquisador.

As perguntas de 1 a 4 referem-se a informações pessoais sobre o entrevistado, para fins de caracterização da amostra.

- 1) Cargo Ocupado:
- 2) Formação Acadêmica / Especializações:
- 3) Tempo de Empresa:
- 4) Tempo na Função:

As perguntas a seguir, referem-se aos processos Estratégicos e Orçamentários adotados na empresa. Responda de acordo com seus conhecimentos e sua visão desses processos.

- 5) Em sua visão, como se classifica a estrutura organizacional da empresa? Centralizada ou descentralizada? Justifique sua resposta.
- 6) Qual o fluxo para tomada de decisões estratégicas na empresa? Quais níveis são envolvidos?
- 7) Onde se inicia o processo de planejamento estratégico e onde termina?
- 8) Quem define e quem aprova as premissas orçamentárias?
- 9) Quando o processo orçamentário se inicia? Em que época e com quais pessoas?
- 10) Qual o maior objetivo do planejamento orçamentário, em sua opinião?
- 11) Quais são os pontos fortes do modelo orçamentário atual da empresa?
- 12) Quais são os pontos fracos do modelo orçamentário atual da empresa?
- 13) Em que termos o planejamento orçamentário poderia melhorar, em sua opinião?
- 14) Como seria o modelo ideal para a empresa, na sua opinião?
- 15) Na sua visão, quem utiliza as informações do orçamento e com quais finalidades?
- 16) A estrutura organizacional da empresa tem influenciado em decisões estratégicas referente ao orçamento, na sua opinião? De que forma?